

УДК 311.313 (470.6)

РЕГЛАМЕНТАЦИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: НОРМОТВОРЧЕСТВО И СИСТЕМА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ОТЧЕТНОСТИ

Баталов Дмитрий Александрович,
Ассистент кафедры экономики и внешнеэкономической деятельности
Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия

Рыбянцева Мария Сергеевна,
к.э.н., доцент кафедры теории бухгалтерского учета
Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия

Игнатова Ольга Михайловна – к.э.н., доцент
Краснодарский кооперативный институт, Краснодар, Россия

В данной статье рассматривается организация проектной деятельности: формирование документа «Положение о системе управления проектами», а также форм управленческой отчетности и инструкций по их заполнению

Ключевые слова: УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ, СИСТЕМА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ОТЧЕТНОСТИ, КЛАССИФИКАЦИЯ ПРОЕКТОВ

UDC 311.313 (470.6)

REGULATION AND PROCEDURES FOR PROJECTS: STANDARDS AND MANAGEMENT ACCOUNTING SYSTEM

Batalov Dmitriy Alexandrovich,
The assistant of the economics and international business sub-faculty
Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia

Ribiantzeva Maria Sergeevna
Dr.Sc.(Econ.), the associate professor of the accounting theory sub-faculty
Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia

Ignatova Olga Mihailovna
Dr.Sc.(Econ.), the associate professor
Krasnodar Cooperative Institute, Krasnodar, Russia

The article describes the structure of project activities: creating a document called “Provision for project management system” and preparing management accounting forms and instructions to complete them

Keywords: PROJECT MANAGEMENT SYSTEM, MANAGEMENT ACCOUNTING FORMS, CLASSIFICATION OF PROJECTS

В настоящее время происходит изменение базовой управленческой концепции: управление по процессам приходит на смену управлению по функциям. Внедрение данной концепции предполагает формирование системы регламентов. В ряде агрохолдингов уже действуют регламенты основных процессов (например, регламенты ценообразования и инвестирования). В то же время, далеко не все процессы прописаны в нормативных документах компаний. Например, несмотря на наличие в общем доступе такого документа, как «Положения о системе управления проектами», даже в крупнейшем агрохолдинге Кубани – ЗАО «Агрокомплекс» – оно отсутствует. В данной статье представлен макет данного документа, разработанный для данного агрохолдинга и, благодаря этому, уже используемый в его деятельности. Структура положения приведена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Структура «Положения о системе управления проектами»

В разделе 1 «Управление документом» описываются номер изменения, дата изменения, раздел Положения и описание изменения.

В разделе 2 «Общие положения» рассматриваются цели Положения, обязательность исполнения, пользователи (аппарат управления,

руководители проектов, руководители структурных подразделений, сотрудники структурных подразделений, участвующих в проекте), перечень вопросов, регулируемых документом.

В разделе 3 «Термины и определения» определяются такие категории, как: «проект», «система управления проектами», «участники проекта», «процесс управления проектами», «веха», «команда проекта».

В разделе 4 «Цели системы управления проектами» отражено следующее. Применение формализованных методов системы управления проектами позволяет:

- более обоснованно определять цели проектов и выделять ресурсы на их достижение;
- оптимально планировать выполнение проектов;
- более полно учитывать возможные проектные риски;
- оптимизировать использование имеющихся ресурсов;
- избегать конфликтных ситуаций в ходе выполнения проекта и др.

В разделе 5 «Жизненный цикл проекта» отражены основные этапы проекта: инициирование; планирование; исполнение; мониторинг и управление; завершение.

В разделе 6 «Описание этапов жизненного цикла проекта» уделено внимание сущности каждого из этапов проекта и документов, которые должны быть подготовлены. При этом на каждом этапе процессы разделены на основные и вспомогательные. В Положении прописаны документы, которые должны быть подготовлены в ходе различных этапов (таблица 1).

В разделе 7 «Учет проектной документации» отражено, что учет осуществляется путем ведения архива проектных материалов, формирования базы знаний по проектам компании.

Таблица 1 – Документы, которые должны быть подготовлены на различных этапах выполнения проектов

Этап	Необходимые документы	Описание
Инициация	Служебная записка на открытие проекта	Констатация инициации проекта
	Приказ на открытие проекта	Служит для утверждения начала проекта
	Устав проекта	Обоснование реализуемости и коммерческой эффективности проекта. Описывает основные параметры проекта
Планирование	Содержание проекта	Документ подробно описывает продукт проекта, формализует рамки и границы проекта для общего понимания содержания проекта всеми участниками проекта. Данный документ создается на основе Устава и включает в себя все нижеперечисленные документы.
	Календарный план проекта	Документ описывает сроки исполнения работ по проекту
	План управления ресурсами проекта	Документ описывает ресурсы, необходимые для реализации проекта
	План управления рисками проекта	Документ описывает возможные риски проекта и меры по их устранению
	План управления коммуникациями проекта	Документ описывает необходимую информацию, которая может понадобиться во время реализации проекта и способы ее предоставления участникам проекта
	План управления качеством проекта	Документ описывает необходимые стандарты качества, и как оно будет достигаться в процессе реализации проекта
	План управления контрактами (поставками)	Документ описывает критерии оценки поставщиков и необходимые контракты в ходе реализации проекта
	Бюджет проекта	Документ описывает прямые и косвенные расходы, которые возникнут в процессе реализации проекта
Исполнение, мониторинг и управление	Отчет о состоянии проекта	Отчет по текущему состоянию проекта
	Запрос на изменение параметров проекта	Запрос на изменение предметной области, состава работ проекта и других существенных параметров
	Протокол совещания по проекту	Регистрирует вопросы, поднятые в ходе совещания по проекту, и принятые решения по ним
Завершение	Итоговый отчет по проекту	Отчет по итогам проекта. Анализ плановых и фактических показателей, рисков, качества и т.д.
	Служебная записка на закрытие проекта	Указывает причины закрытия, основные итоги, результаты проекта
	Приказ о завершении проекта	Формализованное окончание проекта

В разделе 8 «Классификация проектов» для ЗАО «Агрокомплекс» предложена следующая классификация проектов (рисунок 2).



Рисунок 2 – Классификация проектов

При этом к проектам по операционной деятельности следует относить проекты по:

- корпоративному управлению;
- строительству и эксплуатации объектов;
- птицеводству;
- переработке;
- финансово – экономической деятельности;
- коммерческой деятельности и др.

Для каждого из типов проектов разработан перечень необходимых документов (таблица 2).

Таблица 2 – Необходимые документы для различных типов проектов

Тип проекта	Описание	Необходимые документы
Крупный проект	Проект по основной сфере деятельности, состоящий из трех и более подпроектов, общей длительностью более одного года	Служебная записка на открытие проекта Приказ на открытие проекта Устав проекта Содержание проекта Календарный план проекта План управления ресурсами проекта План управления рисками проекта

Продолжение таблицы 2

Тип проекта	Описание	Необходимые документы
		План управления коммуникациями проекта План управления качеством проекта (если данное предполагает сфера деятельности) План управления поставками (если данное предполагает сфера деятельности) Бюджет проекта Отчет о состоянии проекта Запрос на изменение параметров проекта Протокол совещания по проекту Итоговый отчет по проекту Служебная записка на закрытие проекта Приказ о завершении проекта
Средний проект	Проект по основной сфере деятельности, состоящий из двух подпроектов, общей длительностью от трех до двенадцати месяцев	Служебная записка на открытие проекта Приказ на открытие проекта Устав проекта Содержание проекта Календарный план проекта План управления ресурсами проекта План управления коммуникациями проекта Бюджет проекта Отчет о состоянии проекта Запрос на изменение параметров проекта Протокол совещания по проекту Итоговый отчет по проекту Служебная записка на закрытие проекта Приказ о завершении проекта
Мелкий проект	Проект по основной сфере деятельности, который не содержит в себе подпроекты и общая длительность которого составляет от двух недель до трех месяцев	Служебная записка на открытие проекта Приказ на открытие проекта Устав проекта Бюджет проекта Отчет о состоянии проекта Протокол совещания по проекту Итоговый отчет по проекту Служебная записка на закрытие проекта Приказ о завершении проекта

В разделе 9 «Классификация задач проекта» отражено, что для каждого проекта предусмотрена своя классификация задач, которая определяется на этапе планирования проекта.

В разделе 10 «Классификация ресурсов» приведено деление ресурсов на материальные и трудовые.

В разделе 11 «Организационная структура проекта» отражены состав членов управляющего совета (генеральный директор, руководители департаментов, руководитель проекта, администратор проекта), рабочей группы, предъявляемые требования, функции и задачи.

В разделе 12 «Проведение начального общего собрания» отражается, что общее собрание организуется руководителем проекта. Основная цель начального собрания – ознакомить сотрудников компании, которые принимают участие в проекте с целями проекта, задачами, разъяснить роли и обязанности всех участников проекта.

Раздел 13 «Роли проекта» содержит описание следующих ролей:

§ руководитель проекта;

§ администратор проекта;

§ команда проекта (состоит из участников проекта).

Администратором проекта назначается сотрудник Департамента планирования и проектного управления по представлению Руководителя Департамента планирования и проектного управления и согласованию с руководителем проекта. Команда проекта назначается руководителем проекта по согласованию с руководителями соответствующих подразделений.

Основные цели и функции вышеперечисленных ролей описаны в таблице 3.

Таблица 3 – Цели и функции ролей проекта

Роль	Цель	Основные функции
Руководитель проекта	Инициирование проектов с целью достижения стратегических задач компании. Обеспечение соответствия результатов проекта бизнес задачам и стратегии компании	§ Разработка Устава проекта § Разработка календарного плана проекта § Определение необходимых ресурсов для проекта § Определение бюджета проекта § Управление проектом § Координация проекта § Координация команды проекта § Организация решения проблем, возникающих в ходе реализации проекта

Продолжение таблицы 3

Роль	Цель	Основные функции
Администратор проекта	Поддержка единого стандарта управления и отчетности по проектам, а так же мониторинг хода исполнения проекта.	§ Обеспечение делопроизводства и документооборота по проекту § Доведение распоряжений руководителя проекта до участников проектной группы § Сбор, обработка и учет информации об исполнении проекта § Протоколирование собраний Управляющего совета Организация и протоколирование встреч рабочей группы § Подготовка отчетности по проекту для руководителя проекта и прочих заинтересованных лиц
Команда проекта	Исполнение проекта	§ Исполнение работ по проекту § Подготовка отчетности об исполнении мероприятий проекта для администратора проекта

В разделе 14 «Заключительные положения» содержится указание на обязательность применения участниками проекта Положения и должностных инструкций.

Кроме того, Положение содержит Лист согласования и Лист ознакомления.

Очевидно, что проектная деятельность должна быть строго регламентирована. Составленного нами и описанного выше «Положения о системе управления проектами» недостаточно. Поэтому был разработан ряд вспомогательных и отчетных форм (шаблонов), представленных на рисунке 3. Форматы рекомендуемых регистров представлены в работе [2].

Прежде всего, это «Устав проекта». Предлагаем следующую инструкцию по заполнению Устава проекта:

1 В поле «Название проекта» прописывается название иницилируемого проекта.

2 В поле «Цель проекта» указывается цель проекта формируемая по правилу SMART.

1	УСТАВ ПРОЕКТА
2	СОДЕРЖАНИЕ ПРОЕКТА
3	КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН ПРОЕКТА
4	УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ ПРОЕКТА
5	УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРОЕКТА
6	РЕЕСТР РИСКОВ
7	УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ ПРОЕКТА
8	УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ПРОЕКТА
9	УПРАВЛЕНИЕ КОНТРАКТАМИ (ПОСТАВКАМИ)
10	БЮДЖЕТ ПРОЕКТА
11	ОТЧЕТ О СОСТОЯНИИ ПРОЕКТА
12	ЗАПРОС НА ИЗМЕНЕНИЕ ПАРАМЕТРОВ ПРОЕКТА
13	РЕЕСТР ИЗМЕНЕНИЙ
14	ИТОГОВЫЙ ОТЧЕТ ПО ПРОЕКТУ

Рисунок 3 – Перечень рекомендованных форм отчетности в рамках системы управления проектами

Правило SMART:

– S (специфичность) – цель необходимо описать простыми и понятными словами, так чтобы было ясно, что же создается такое, чего ранее не существовало;

– M (измеримость) – цель должна быть измеримой. Цель должна распадаться на промежуточные результаты или фазы, которые можно измерить количественно;

– A (уместность) – цель должна быть уместной и соответствовать ситуации;

– R (реалистичность) – например, торговля конфетами на Луне не реалистична;

– T (ограниченность временными рамками) – цель должна быть ограничена временными рамками с четкой датой начала и окончания проекта.

3 В поле «Сроки проекта» указываются ориентировочные даты начала и окончания проекта.

4 В поле «Бюджет проекта» указывается ориентировочный бюджет проекта.

5 В поле «Вехи проекта» указываются ключевые события проекта и их ориентировочные даты (например, договор подписан, оборудование поставлено).

6 В поле «Ограничения проекта» указываются сдерживающие факторы, условия (внутренние или внешние), влияющие на ход исполнения проекта (например, проект необходимо завершить к определенной дате или бюджет проекта не должен превышать определенной суммы).

7 В поле «Причина инициации проекта» указывается, по какой причине или в связи с чем был иницирован данный проект (например, в связи с необходимостью расширения ассортимента выпускаемой продукции).

8 В поле «Определение содержания продукта» описываются характеристики продукта, услуги или результата, для создания которых принят проект (например, новая линия по убою и переработке с определенной мощностью).

9 В поле «Участники проекта» определяются члены рабочей группы проекта.

Учетный регистр «Содержание проекта» во многом дублирует регистр «Устав проекта», т.е. содержит графы: название проекта, цель проекта, сроки проекта, бюджет проекта, участники проекта и приложения (Календарный план, Управление ресурсами проекта и т.д.).

Учетный регистр «Календарный план проекта» отражает описание всех работ проекта с указанием длительности их проведения (с конкретизацией: дата начала и дата окончания).

Учетный регистр «Управление ресурсами проекта» раскрывает следующую информацию:

1 в поле «Название проекта» прописывается название иницилируемого проекта;

2 в поле «Цель проекта» указывается цель проекта, формируемая по правилу SMART;

3 В поле «Сроки проекта» указываются даты начала и окончания проекта (согласно Календарному плану проекта);

4 В поле «Ресурсы проекта» указываются отдельно трудовые (менеджер проекта и рабочая группа) и материальные ресурсы проекта.

В колонке «Сроки участия» обозначаются сроки, когда данный ресурс будет задействован в проекте. Если данный ресурс необходим в течение всего проекта, это также необходимо указывать.

Для материальных ресурсов, и трудовых ресурсов, которые не входят в состав группы компаний, также необходимо указывать стоимость ресурсов.

Одной из важнейших форм в проектной деятельности является «Управление рисками», которая содержит две шкалы (таблица 4):

Таблица 4 – Две шкалы, применяемые в «Управление рисками»

Шкала оценки вероятности наступления риска		Шкала последствий риска	
Вероятность	Значение	Последствия	Значение
очень высокая	5	опасные	5
высокая	4	серьезные	4
средняя	3	средние	3
маловероятно	2	небольшие	2
низкая	1	незаметные	1

При этом выделены следующие категории риска:

- риски, связанные с техническими вопросами проекта;
- внешние риски;
- организационные риски;
- риски, связанные с управлением проектом.

Учетный регистр заполняется следующим образом:

1 В колонке «Список рисков» перечисляются риски по категориям, согласно реестру рисков.

2 В колонке «Вероятность риска» указывается вероятность наступления риска, согласно «шкале вероятностей наступления риска», указанной в данном плане.

3 В колонке «Последствия риска» указывается оценка последствий наступления риска, согласно «шкале последствий риска», указанной в данном плане.

4 Ранг риска рассчитывается автоматически. В случае, если значение ранга риска находится в промежутке значений от 1 до 9, колонка «реагирование на риск» не заполняется. Если значение ранга риска находится в промежутке от 10 до 25, колонка «реагирование на риск» заполняется.

5 В колонке «Ответственный за отслеживание риска», указывается ответственный сотрудник из членов рабочей группы, который будет отслеживать данный риск.

6 В колонке «Меры для предотвращения риска» указывается список действий членов рабочей группы для предотвращения риска.

7 В колонке «Реагирование на риск» при необходимости (когда значение ранга риска находится в промежутке от 10 до 25) указываются действия в случае его наступления.

«Управление коммуникациями проекта» имеет два формата представления.

В первом формате отражается следующая информация:

1 название проекта;

2 в колонке «Получатель информации» указывается участник проекта, которому необходима информация;

3 в колонке «Необходимая информация» описывается информация, которая требуется участнику проекта (например, отчет о ходе реализации проекта, отчет о затратах по проекту);

4 в колонке «Отправитель информации» указывается участник проекта, который должен предоставить необходимую информацию;

5 в колонке «Частота передачи информации» указывается периодичность подачи информации (например, раз в неделю, раз в месяц);

6 в колонке «Формат передачи информации» указывается, в каком формате, должна быть предоставлена информация (например, Word, Excel);

7 в колонке «Способ доставки информации» указывается, каким образом информация должна быть передана адресату (например, по электронной почте, в письменном виде);

8 в колонке «Период, когда информация необходима» указывается, в какой период должна предоставляться информация (если она необходима на определенном этапе проекта);

9 в колонке «Комментарии» указывается необходимая дополнительная информация.

Второй вариант «Управление коммуникациями проекта» раскрывает следующие данные с указанием регулярности:

- проведения совещаний рабочей группы по проекту;
- предоставления отчетов по проекту;
- предоставления информации для формирования отчетов по проекту.

Учетный регистр заполняется следующим образом:

1 В строке «Регулярность проведения совещаний рабочей группы по проекту» указывается, как часто будут проходить совещания рабочей группы (например, еженедельно, раз в две недели). Так же указывается определенный день недели, когда будут проходить совещания. В столбце «Ответственный» указывается лицо, ответственное за организацию совещаний.

2 В строке «Регулярность предоставления отчетов по проекту» указывается, как часто необходимо предоставлять отчеты по проекту. Так же указывается определенный день недели, когда будут предоставляться отчеты. В столбце «Ответственный» указывается лицо, ответственное за предоставление отчета.

3 В строке «Регулярность предоставления информации для формирования отчета» указывается, как часто должна предоставляться информация, на основании которой будет подготовлен отчет о ходе выполнения проекта. Так же указывается определенный день недели, когда будет предоставляться данная информация. В столбце «Ответственный» указывается лицо, ответственное за предоставление необходимой информации (чаще всего указывается «члены рабочей группы проекта»).

Следующей отчетной формой следует считать регистр «План совещаний», отражающий:

1 в колонке «Наименование совещания» указывается, что за совещание планируется проводить (например, совещание рабочей группы, совещание Управляющего совета);

2 в колонке «Цель совещания» формулируется цель планируемого совещания (например, рассмотреть предложенные изменения в бюджет проекта);

3 в колонке «Дата совещания» указывается планируемая дата проведения совещания;

4 в колонке «Место проведения совещания» указывается, где планируется провести данное совещание;

5 в колонке «Контактное лицо» указывается сотрудник, к которому можно обратиться по всем вопросам, которые касаются планируемого совещания;

6 в колонке «Присутствующие» указываются участники проекта, которым необходимо присутствовать на данном совещании.

Следующий регистр – «Управление качеством проекта» – заполняется следующим образом:

1 В колонке «Основные результаты проекта» указываются основные этапы проекта (вехи) (например, оборудование поставлено, регламент разработан).

2 В колонке «Критерии качества» указываются те критерии, которым должен соответствовать результат проекта (например, соответствие оборудования спецификациям, оборудование не повреждено).

3 В колонке «Меры по достижению качества» указываются необходимые мероприятия, которые нужно провести, чтобы добиться желаемого качества (например, приемка оборудования по акту, согласование спецификаций со всеми специалистами).

«Управление поставками проекта» заполняется следующим образом:

1 В колонке «Контракты, необходимые в ходе реализации проекта» указываются все контракты, которые планируется заключить в период реализации проекта.

2 В колонке «Описание работ контракта» описывается предмет контракта.

3 В колонке «Основные требования к поставщику» указываются требования к поставщику (если таковые имеются).

4 В колонке «Дата, к которой контракт должен быть заключен» указывается дата, либо работа проекта, к моменту начала которой контракт должен быть подписан.

5 В колонке «Время, необходимое на согласование контракта», указывается время (в днях) в течение которого контракт будет согласовываться внутренними службами организации и контрагентом.

6. В колонке «Ответственный за обеспечение подписания контракта» указывается участник проекта, который будет ответственным за то, чтобы контракт был подписан вовремя.

Учетный регистр «Бюджет проекта» заполняется следующим образом:

1 Бюджет проекта составляется после разработки календарного плана работ.

2 В колонке «Наименование задачи» указывается наименование задачи, на которую приходится данная статья расходов.

3 В колонке «Период» указывается, на какой период приходится данная статья расходов.

4 Далее, расходы относятся по соответствующим статьям. Перечень расходов может изменяться в зависимости от типа и специфики проекта. Например, услуги, программное обеспечение, орг. техника, материалы и поставщики, здания и сооружения, связь, обучение, итого.

«Отчет о состоянии проекта» имеет следующую структуру:

1 название проекта;

2 отчетный период;

3 отчет подготовил;

4 общий свод (таблица 5), в котором степень контроля отражена различным цветом;

Таблица 5 – Раздел «Общий свод»

	Все под контролем	Небольшие отклонения	Критическая ситуация	Причины отклонений
Бюджет проекта				
Календарный план проекта				
Контракты проекта				

При заполнении необходимо проставить «х» в колонке, которая на данный момент отражает состояние бюджета проекта, календарного плана проекта, контрактов проекта.

Если состояние оценивается как «небольшие отклонения» или «критическое состояние» необходимо указывать причины отклонений.

5 контрольная группа (таблица 6);

Таблица 6 – Содержание раздела «Контрольная группа»

	Описание	Статус		Новые риски	Статус
Запрошенные изменения			Риски проекта		

6 бюджет проекта, содержит следующие колонки: статьи расходов; бюджет (план); бюджет (факт); отклонения, %; итого расходов по проекту (план); итого расходов по проекту (факт); отклонения, %;

7 вехи проекта содержит следующие колонки: веха, дата (план), дата (факт), причина отклонения.

Учетный регистр «Запрос на изменение параметров проекта» раскрывает следующую информацию:

- название проекта;
- область изменения (календарный план, план управления ресурсами, план управления качеством, бюджет, план управления коммуникациями, план управления рисками, план управления контрактами, другое);

- описание изменения;
- обоснование изменения;
- влияние **не** внесения изменения в проект, т.е. описание последствий того, что произойдет, если данное изменение не будет внесено.

Регистр «Реестр изменений» содержит следующие колонки:

- номер изменения (заполняется в формате – дата, месяц, год, номер);
- описание изменения (заполняется согласно поданной форме запроса на изменение);
- автор запроса;
- статус (в работе, выполнено);
- принятое решение (принято, отклонено);
- дата принятия решения.

Завершающий документ «Итоговый отчет по проекту» имеет следующую структуру:

- название проекта;
- причина закрытия проекта. В строке «Причина закрытия проекта» указывается, по какой причине был закрыт проект (например, достижение результата проекта, отсутствие необходимости в дальнейшей реализации проекта);
- дата завершения проекта. В строке «Дата завершения проекта» указываются планируемая и фактическая дата закрытия проекта;
- бюджет проекта. В строке «Бюджет проекта» указывается планируемый и фактический бюджет проекта;
- риски проекта. В строке «Риски проекта» указываются планируемые риски проекта, фактическое их возникновение (в формате «возник/не возник») и перечисляются возникшие незапланированные риски в ходе реализации проекта (если таковые были);

– изменения документов проекта. В строке «Изменения документов проекта» указывается количество изменений, внесенных в разные документы по проекту в период реализации проекта;

– контракты проекта. В строке «Контракты проекта» указываются планируемые контракты проекта, их фактическое заключение (в формате «заключен/не заключен») и перечисляются возникшие незапланированные контракты проекта.

Таким образом, в рамках управления проектной деятельностью разработана система внутрифирменной документации и система шаблонов, позволяющая отражать всю необходимую информацию по выполняемым проектам.

Список литературы

1 Анискин, Ю. П. Планирование и контроллинг / Ю. П. Анискин, А. М. Павлова. – М.: Издательство «Омега-Л», 2007. – 280 с.

2 Контроллинг в системе управленческого учета: монография/ Сигидов Ю. И., Баталов Д. А., Рыбьянцева М. С. – Краснодар: КГАУ, 2011. – 458 с.